



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

No. 4, March 1990

Public Management Development: A Comparative Perspective

by Donald J. Savoie

In recent years, there has been an important surge of interest in public management development programs in western industrialized nations. Governments that have run such programs for some time are adjusting them, while others are introducing them for the first time.

The Evolution of Public-Sector Management

It is widely assumed that private-sector management is clearly superior to public management. In fact, the term management had been applied only to the private sector until fairly recently. Public-sector managers have long been perceived as administrators, not managers, primarily concerned with formal procedures and required to reconcile politics and administration. Management development programs geared to the public sector are thus considered vital to helping public managers make the transition from administration to management.

There exist many striking similarities between the public management development programs of various countries. Despite a trend toward privatization, toward the 'buy' option rather than the 'make', governments establish their own programs. They do not go to the universities or the private sector. Almost everywhere, strengthening the corporate culture of public bureaucracies is one of the goals of public management development so the 'make' option holds more promise.

But there are other reasons for this direction. The standard lecture approach found in public administration programs in most universities is no longer popular. All attempts surveyed favour 'action' or 'peer' learning geared to 'practical management'. It appears that at least two factors have led to this development. First, it seems that

"it is difficult to create transformational experience in formal training in the classroom. There are no doubt some exceptions to this, but attitudinal change comes not from the didactic approach, but unexpectedly in the course of experience."

Second, it is increasingly felt that public managers believe they need management development programs "to develop not just the competencies, but also the self-confidence and attitude" to become managers and not just administrators.

(Continued on page 4)

Management Training Needs

Preliminary Analysis Results

CCMD, in collaboration with the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission, has just completed a study of public service management training and development needs.

Managers identified the following skills training needs and competency requirements:

- **Skills:** people management, human relations and communication skills to work toward meeting objectives;
- **Knowledge:** government operations and operational policies;
- **Personal qualities:** honesty, integrity, enthusiasm, judgement and being able to adapt to change.

All managers thought that personal experience, including on-the-job experience, was the best way to acquire knowledge, skills and personal qualities. They also stressed that organized training sessions and conferences broadened personal experience and helped managers stop and think about what they did and why.

Margaret Cottrell-Boyd, Vice-principal of CCMD's Orientation Program, conducted and developed the data collection model used for the analysis.

The Management Training Board and the Staff Training Council will discuss the analysis results. Departments and representatives of universities, unions and the business community will be invited to comment on the findings which should enhance the report's conclusions. CCMD will keep you informed of developments.

For more information, call Margaret Cottrell-Boyd at (819) 997-9735.

Inside

- 2 People on the Move
- 3 New Course Fee Policy
- 3 What's in our Coat-of-Arms?

Inserts

- EXECUTIPS
- CCMD Course Update

I N F O R M A T I O N

TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE

Canada

People on the Move

Satya Brink is a new faculty member in the Management Issues and Seminars Program of the Centre. She is working with consultative committees to develop a responsive training program for a number of topical management issues. She has worked on social policy as an international consultant based in Paris and on housing policy for special population groups at the Canada Mortgage and Housing Corporation. She is an adjunct professor at Simon Fraser University in the Gerontology program.

Louise Durocher is the Evaluation Manager at CCMD since last November. Since joining the Public Service, she has occupied a variety of positions in the field of staff training and development. From 1985 to 1987, she served as Chief, Training and Planning at the House of Commons. Before joining CCMD, she was Program Evaluation Manager at Supply and Services Canada.

Sylvia Gold joined CCMD in September 1989 as a faculty member in the Management Development Program and is involved in developing the course *Organizations That Work*. President of the Canadian Advisory Council on the Status of Women from April 1985 to August 1989, her background includes bachelor's and master's degrees from McGill University in Montreal, and doctoral studies at the Ontario Institute for Studies in Education. Over the years, she has been very active and has played a prominent role in education and women's rights.

David Hawkes, adjunct professor of public administration at Carleton University, joined the Centre in July 1989. He is developing two courses: Leadership and Management for Professionals (the course will be tested with scientists), and Managing Scientific Organizations. He was Associate Director of the Institute of Intergovernmental Relations at Queen's University from 1983 to 1987.

Catherine Kerr has moved on to the Department of National Defence as Director General, International Programs. Originally from the Priorities and Planning Secretariat in the Privy Council Office, she came to CCMD after a year at the National Defence College in Kingston. While at CCMD, Ms. Kerr helped develop plans and approaches for the Management of Policy Development

course and reviewed the committee structure in CCMD.

Jean-François Martin, a faculty member since December 1987, is the new Associate Chairman of the Federal Environmental Assessment Review Office (FEARO). He is a former acting Director General of the Canadian Wildlife Service and Director General of Finance of the Department of Indian and Northern Affairs.

Dann M. Michols is now Director of Consultation and Coordination with the Royal Commission on new reproductive technology. For the last ten months he was Senior Advisor to both the Principal and Deputy Principal of CCMD. He worked at developing a corporate strategy and policies for the Centre. He also managed the special project of globalization. From 1983 to 1987, Dann Michols was Assistant Secretary General, Corporate Services, with the National Museums of Canada. Prior to his appointment at CCMD, he had been loaned by the Canadian government to UNESCO in Paris as a management consultant.

Michel Séguin has recently left the CCMD where he was a faculty member specializing in human resources management. He has moved on to Communications Canada where he is the Director General of Human Resources. He had previously occupied numerous positions in the human resources area, among others, Director General of Personnel at Correctional Service Canada.

CCMD Joins Forces with ÉNAP

CCMD wishes to draw on the expertise of other institutions of learning across Canada and internationally. To this end, cooperative arrangements are being developed with the École nationale d'administration publique du Québec (ÉNAP).

Joint case research and development are already being discussed, as well as exchanges of faculty members and information. ÉNAP plans to work with the Centre in organizing seminars and conferences.

The first cooperative venture occurred last December, when heads of the two organizations jointly chaired the

annual seminar of the Institute of Public Administration of Canada. The theme of the seminar was fitting: *Innovations and Trends in Management Learning*. In February, ÉNAP faculty members will attend the annual CCMD update session for university professors.

Commenting on this new relationship with CCMD, ÉNAP's Director General, Pierre de Celles, said:

"The Canadian Centre for Management Development is giving ÉNAP an ideal and long-awaited opportunity to expand its involvement in developing public administrators."

CCMD Principal John L. Manion said he was delighted with the new link that the Centre had established with ÉNAP.

For further information, call:

ÉNAP: Pierre Lortie
514-522-3641

CCMD: Donald J. Savoie
613-995-0274

Parliamentary Committee Reform and the CCMD

Parliamentary committee reform is affecting the dealings of many public service managers with the House of Commons. Senior officials must appear before standing committees of the House to answer questions, some of them highly complex. Senior officials must clearly understand their role at these committee hearings.

The Centre is interested in all aspects that relate to the professional responsibilities of management category members. The reform of standing committees has added new dimensions to these responsibilities. With this in mind, Sharon Sutherland, a visiting Research Fellow at the Centre, has started a research project on *parliamentary committee reform and the public service*. She is looking into the new type of relations committee reform has brought about and at the new rules that may impact on the appearance of senior officials before committees.

We will keep our readers informed of the results of Sharon Sutherland's research. For more information, call Sharon Sutherland at (613) 995-4025.

CCMD Coat of Arms

Our readers must have noticed the CCMD coat of arms on page 1 of this bulletin. This coat of arms is the key visual element of the Centre's identity. All our documents will display this symbol from now on.

The Centre's coat of arms brings together the foundation and ideas not only of the Centre, but also of management in the Canadian public service.



Crest:

Above the shield is a twisted cord once used by knights to fasten a protective covering around their helmets. This "wreath" has the colours of the Centre and is decorated with fleur-de-lys and maple leaves honouring Canada's heritage. Above the wreath, a lion holds a book of learning, symbolizing alertness, strength, courage, and studiousness.

Shield

The diamond shape that forms the red and white background of the shield is known in heraldry as "lozengy". It represents the complex interactions that characterize human relationships, and the management grid. In the centre of this design is the maple leaf.

Scroll

The scroll contains the CCMD motto "**Tradition and Excellence**". In all its activities, the Centre will draw on the **tradition** of effective management and service to the public as established by the best achievements in management in the history of the Public Service of Canada. The Centre will seek **excellence** in thought and action to overcome the problems of today and to meet the challenges of tomorrow.

Readings on Management

From the CCMD Library, new books recommended by faculty members:

- Bennis, Warren J. *Why Leaders Can't Lead*, San Francisco: Jossey-Boss, 1989.

In this short book Bennis refines his well-known thoughts on the problems of leadership. He offers some interesting ideas on the difference complexity can make and other potential solutions. Suggested by Jim Armstrong.

- Mumford, Alan. *Developing Top Managers*. Hant, U.K.: Gower Publishing, 1988.

A good book for the practitioner as well as the specialist, this is a comprehensive examination of how and why senior managers learn. The book is based on interviews with 144 senior British executives. Suggested by Dann M. Michols.

- Bernier, Robert. *Le Marketing gouvernemental au Québec: 1929-1985*, Québec, Gaëtan Morin, 1988.

This book meticulously documents the public relations resources of the government of Quebec.

Suggested by Philippe Clément.

- Savoie, Donald J. *The Politics of Public Spending in Canada*. Toronto: University of Toronto Press, 1990.

- Mintzberg, Henry. *Mintzberg on Management*. London, Canada: Collier Macmillan, 1989.

- Drucker, Peter F. *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. New York: Harper and Row, 1989.

- Batley, Tom. *Management skills for professionals*. Oxford: P. Allan, 1989.

- MacAvoy, Paul W., et al. (eds.). *Privatization and State-Owned Enterprises: Lessons from the United States, Great Britain, and Canada*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1989.

New Course Fee Policy: Major Savings for Departments

The new CCMD course fee policy approved by Treasury Board will help reduce department training and development costs.

Under this policy, the departments and agencies listed in Schedules I and II of the *Financial Administration Act* do not have to pay the cost of developing and giving the Centre's courses, workshops or seminars. For orientation courses, this will mean an estimated reduction of more than 80 per cent for each course.

These departments and agencies will pay only the following fees:

- lodging and meals for residential courses (Touraine campus): \$60/day;
- meals (Touraine campus): one meal, \$20, two meals, \$45;
- cost of developing and giving courses offered either on behalf of CCMD by suppliers or jointly with CCMD (will reflect only suppliers' fees);
- other direct costs such as CCMD rental of classrooms and equipment outside federal government institutions.

Participants from departments and agencies listed in Schedule III or from outside the government will continue to pay course fees based on actual costs.

For more information, call Charles-E. Caron at (819) 997-4199.

New CCMD Publications

Canadian Centre for Management Development: An Overview

Catalogue No.: SC94-3/1989

ISBN 0-662-56914-8

This publication describes CCMD, including its history, Board of Governors, Management Committee, training methods and programs.

Orientation Program

Catalogue No.: SC-94-4/1989

ISBN 0-662-56928-8

This publication outlines courses for senior managers (SM), executives (EX 1-2-3), assistant deputy ministers (EX 4-5) and deputy ministers. It highlights the program's personal and professional benefits to federal managers.

Managing Regional Operations

Catalogue No.: SC94-5/1989

ISBN 0-662-56929-6

This folder depicts the course developed for managers at the SM and EX levels, who serve the public at or through regional offices. The course will be held in English and French in Cornwall on April 22-27, 1990, and in English only in Banff on September 16-21, 1990.

CCMD Course Calendar

Catalogue No.: SC91-1/1990-1

ISBN 0-662-56997-0

An essential planning tool, this publication lists all courses available at the Centre until June 30, 1990, in the following areas:

- orientation
- management development
- management issues and seminars and
- case development.

A Management Model

Catalogue No.: SC94-2/1989

ISBN 0-662-56701-3

CCMD's Principal John L. Manion outlines a management model from the point of view of a deputy minister. Contains practical suggestions.

These publications are available from CCMD. Call (613) 992-7943 or write:

Communications and Marketing
Canadian Centre for Management Development
P.O. Box 420, Station "A"
Ottawa, Ontario
K1N 8V4

Public Management Development: A Comparative Perspective

(Continued from page 1)

Peer Learning

Peer learning is seen more and more as the best form of public management development. Senior government officials like to learn from each other's successes and failures, not from outside experts. Therefore, every effort is made to duplicate real experiences so that participants can learn the practical end of management.

Private-sector representatives are often invited to participate in management courses. It appears that in Britain private-sector participation is a success. Course participants certainly think so. The private-sector places are always oversubscribed. Participants consistently give the course top marks. When asked if they consider the program worth the money, nearly 90 per cent of private-sector representatives answer "yes". Only 6 per cent report "don't know" and 5 per cent "no."

Public management development is important, but it can never solve the problems facing public bureaucracies. A recent survey reveals that nearly all OECD governments have embarked on a policy to decentralize decision making and government operations, to simplify government and overhaul central agencies. These efforts must continue if they want the public sector managed, not administered.

Whatever new skills they acquire, government managers can never improve services to the public unless their operations are also modernized. In short, well-trained managers need an environment that allows sound management practices. The "mechanistic model, or management by direction", which ties managers and staff into closely defined tasks and series of prescriptive controls, does not allow the new skills to be used.

More Than Common Sense

Many OECD governments, Canada included, have now taken the important first step to improving public-sector management and several others are poised to do the same. Graham Allison

observes that governments are finally overcoming

"the old-fashioned belief still held by many otherwise sophisticated people [in schools of public affairs] that the skills of management are simply the application of common sense by any intelligent and broadly educated person to the management problems which are presented to him. It is demonstrable that many intelligent and broadly educated people who are generally credited with a good deal of common sense make very poor managers. The skills of effective management require a good deal of uncommon sense and uncommon knowledge."

Donald J. Savoie is Deputy Principal of the Canadian Centre for Management Development.

This is a report summary. The full text is available from CCMD. Call (613) 992-9045.



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

March 1990

A lot of good ideas about effective management emerge from CCMD consultations, pilot activities, courses and seminars. We will be highlighting some of the best in future editions. Keep an eye on EXECUTIPS for practical advice from your peers.

Courting the CEO

The public service and the private sector are working together more closely than ever before. Senior managers in government need to know how to deal with their counterparts in the business world. We talked to people who have worked both sides of the street. They told us that good relationships are made, not born. They take effort and planning.

- **Good manners** are important. For example, try to accept incoming calls whenever you can. At the very least, try to return your calls the same day.
- To the businessperson, **time** is the most precious commodity, so schedule meetings with the CEO only when they are really necessary. Give your contact lots of lead time; some CEOs set their agendas two years in advance.
- Show **respect**. Give your private-sector counterpart a fair hearing.
- **Be prepared for your meetings**. If a CEO is visiting you, try to find out in advance what he or she wants to talk about, so you can discuss it intelligently.
- Once in a while, offer to hold a **meeting outside Ottawa**. CEOs are as busy as you are, and will appreciate not having to travel.
- Once you've arranged an appointment, **keep it**. "The DM was called away to see the minister" is not an acceptable reason for cancelling at the last minute. Business people expect that ministers will understand why senior managers must accommodate their private-sector contacts.

- In any discussion, try to **get to the point** as soon as possible. Be honest and direct. Don't be afraid to say "No" or "I don't know".
- **Deal with senior business people yourself**, rather than through your subordinates. Don't bring your assistant with you to meet the CEOs unless it's a big meeting and you all agree there should be a secretary. Most CEOs take their own notes.
- When you negotiate with the private sector, be sure you know the **limits of your mandate**, and make these limits clear. Don't renegotiate points you've already covered. When you wrap up a meeting, make sure that everyone understands what has been decided.
- Attend **annual business conventions** as often as possible. It will give you a better understanding of business issues and you'll make invaluable personal contacts.
- Ask business people for their advice from time to time (not just when you have a major problem). Find out **what they think** before you make policy decisions. Invite private-sector people to talk to your management committee.
- Spell out those **acronyms**. Business people don't always understand government jargon.
- **Send personal notes** to business acquaintances when you learn of their promotions or appointments.
- **Keep in touch**. Make regular calls on business people in their offices when you need help or you have something useful to tell them.

Is there something you'd like to add? We welcome your views on this and other management issues. Tip us off at:

Canadian Centre for Management Development
P.O. Box 420, Station "A"
Ottawa, Ontario
K1N 8V4



CENTRE CANADIEN DE GESTION

Mars 1990

Beaucoup de bonnes idées sur la gestion efficace et séminaires du CCG. Nous vous ferons part des meilleures d'entre elles dans les numéros à venir. Surveillez bien l'encart suggestions. Vous y trouverez des conseils pratiques — et substantiels — de vos pairs.

Comment se faire des amis des PDG

Les relations d'affaires entre le secteur public et le secteur privé sont de plus en plus étroites. Les gestionnaires supérieurs du gouvernement doivent donc savoir comment traiter avec leurs homologues du monde des affaires. Nous avons parlé à des personnes qui ont oeuvré dans les deux secteurs. Elles nous ont dit que les bonnes relations se développent, elles ne sont pas innées. On doit s'y appliquer et les planifier.

- **Les bonnes manières** sont importantes. Par exemple, essayez de répondre immédiatement à vos appels ou, à tout le moins, rappelez vous-même la personne au cours de la même journée.

- **Le temps** est la ressource la plus rare pour les cadres du monde des affaires, alors organisez des réunions avec des PDG seulement si elles sont vraiment nécessaires. Donnez à votre homologue un délai raisonnable; certains PDG préparent leur agenda deux ans à l'avance.
- **Témoignez du respect.** Laissez votre homologue faire valoir son point de vue.

- **Préparez vos réunions.** Si un PDG vous rend visite, essayez de connaître l'objet de la rencontre pour que vous puissiez en discuter intelligemment.

- **À l'occasion, tenez des rencontres à l'extérieur d'Ottawa.** Les PDG sont aussi occupés que vous, et vous seront reconnaissants de ne pas avoir à voyager.

- **Quand vous avez fixé un rendez-vous d'affaires, soyez-y.** « Le S-M a été convoqué par le ministre » n'est pas une raison suffisante pour se décommander à la dernière minute. Les gens d'affaires s'attendent à ce que les ministres comprennent pourquoi les gestionnaires supérieurs doivent s'adapter à leurs homologues du secteur privé.

- Dans toute discussion, essayez d'aller droit au but le plus tôt possible. Soyez honnête et sans détour. N'hésitez pas à dire « Non » ou « Je ne sais pas ».
- **Traitez avec les cadres du monde des affaires vous-même,** plutôt que par l'intermédiaire de vos subordonnés. N'amenez pas votre adjoint exécutif avec vous lors de réunions avec des PDG à moins qu'il ne s'agisse d'une réunion importante et que vous soyez entendus d'avance pour qu'il y ait un ou une secrétaire. La plupart des PDG prennent leurs propres notes.
- Lorsque vous négociez avec le secteur privé, assurez-vous de connaître les **limites de votre mandat**, et affichez-les clairement à ceux à qui vous avez affaire. Ne revenez pas sur des points déjà réglés. À la fin de la réunion, assurez-vous que chacun comprend bien ce qui a été décidé.
- Assistez aussi souvent que possible aux **congrès annuels** du monde des affaires. Vous comprendrez mieux les enjeux du monde des affaires et vous établirez des rapports personnels précieux.
- Demandez l'avis des gens du monde des affaires à l'occasion (pas seulement quand vous avez des problèmes sérieux). Cherchez à **savoir ce qu'ils pensent** avant de prendre des décisions en matière de politiques.
- N'utilisez pas d'**acronymes.** Les gens d'affaires ne comprennent pas toujours le jargon de la Fonction publique.
- **Envoyez un mot** à vos connaissances du monde des affaires dès que vous apprenez leur promotion ou leur nomination.
- **Restez en contact.** Rendez visite régulièrement aux gens d'affaires à leurs bureaux quand vous avez besoin d'aide ou lorsque vous avez quelque chose d'utile à leur dire.

Nous recevrons avec plaisir vos points de vue sur ce sujet ou tout autre sujet se rapportant à la gestion. Faites parvenir vos suggestions à :

Centre canadien de gestion
C.P. 420, Succ. « A »
Ottawa (Ontario)
K1N 8V4

Canada

TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE

SUGGESTIONS



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

March 1990

CCMD Course Calendar Update

Since CCMD published its first Course Calendar last November, programs have evolved and more activities have been scheduled. This document contains updated information on courses and seminars which, in most cases, will take place between March 1 and April 30, 1990.

Course fees are as shown. Accommodation costs are the responsibility of the home department.

For courses given at Touraine and De La Salle campuses, costs will be journal-vouchered.

For courses provided off campus, payment of accommodation costs is required at the time of attendance.

Registration related inquiries should be directed to CCMD Registration Services (819) 997-1954.

Orientation Program

All Orientation courses for Management Category members will run as scheduled. Consult the Centre's November 1989 Calendar.

Management Issues and Seminars Program

A broad range of sessions focusing on government- and management-related issues is available in this Program. These optional one- or two-day sessions can take the form of short courses, seminars, updates, briefings, conferences and round tables. Activities are organized around themes:

Theme I

The Manager in a Well-Functioning Organization

Communicating with the Media

This one-day seminar gives managers a better understanding of the various forms of media and of the do's and don'ts in dealing with the press. It also teaches them how to better prepare for interviews and other media events. Through the use of video and simulation, participants will reinforce their interview skills. Standard fee is \$375 per participant.

S-209: February 26, 1990, Montreal, French
March 5, 1990, Montreal, French
March 13, 1990, Toronto, English
March 22, 1990, Montreal, English

Upon request, sessions can be scheduled in other regions. For information: (819) 997-1954

Crisis Management in a Political Environment

This seminar will be offered jointly with the Niagara Institute. It will help managers in governments, public agencies, Crown corporations, hospitals and similar organizations anticipate and deal with the unique difficulties of a political crisis. To ensure full involvement by all participants, enrolment is limited to 45. Early registration is strongly recommended. Fee is \$950 for Niagara Institute members and \$1150 for non-members.

S-201: June 4-5, 1990, NCR, English
September 25-26, 1990, NCR, English
December 3-4, 1990, NCR, English

Contact: Darka Jensen (Niagara Institute), (416) 468-4271

TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE

Canada

Basic Project Management

This seminar will describe the benefits of using project management. Designed for newly appointed managers, the seminar will cover the federal project management framework and the new environment for project management under IMAA.

S-206: March 15, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Project Management in Non-Project Settings

Many managers believe that the tools and techniques of project management can be easily applied in situations where a 'project' does not exist. Although this may be possible in limited settings, the concepts used in project management are generally applicable only as a 'set' of tools and techniques. This seminar will discuss this matter and define those situations where the tools and techniques of project management can be applied.

S-207: March 20, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Managing Crises in the Public Sector Environment

Both real and imagined crises are a fact of life in the public service. Effective crisis management begins with a sound issues management approach, along with the development of sound principles to govern the management of crises that can and do occur. This seminar will allow participants to identify and analyse the major elements of crises, and to develop models as a guide to managing specific crises in their own environment.

S-201: March 26-27, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Theme II

Managing the New Working Environment

Managing Diversity

This seminar will help managers work effectively and productively with an increasingly diverse workforce. Models and strategies useful for assisting departments to move toward full and equitable integration of the workforce will be explored as participants strengthen the attitudes, knowledge and skills necessary for developing and managing change in an increasingly complex public service. Fee to be determined.

S-210: March 8-9, 1990, NCR, Bilingual
March 13-14, 1990, NCR, Bilingual
March 21-22, 1990; NCR; Bilingual
March 27-28, 1990, Vancouver, Bilingual

Managing Stress in the Work Environment

This two-day seminar is geared toward the development of an individualized stress-management program for each participant. Based on the belief that stress management is a form of personal energy management, stress-causing and stress-diminishing factors in the workplace will be examined and placed in the context of the four main pressure release valves used in energy management.

S-229: March 7-8, 1990, NCR, English; Fee: \$255
March 22-23, 1990, NCR, English; Fee: \$255

The Canadian Charter of Rights and Freedoms

The Canadian Charter of Rights and Freedoms has had, and will continue to have a profound effect on the way public service managers do business. This seminar will examine the Charter in historical, legal and conceptual terms, and will explore how it has and will affect day-to-day management and will suggest strategies to help managers operate successfully within the parameters of the Charter.

S-228: March 5, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Theme III***Managing through Technology in the Information Age*****Time Management**

This two-day seminar will allow public service managers to integrate the decision-making components of priority management with various tools and techniques available to find creative ways of managing heavy workloads. This pilot program will feature the now widely used TIME-TEXT system for managing time and priorities. Participants will receive a complete kit facilitating the use of all the lessons learned. An individual follow-up session with a counsellor will allow managers to adapt the systems to their working environment.

S-231: March 5-6, 1990, Montreal, French; Fee: \$495

Managing the Impacts of Change through Technology

An afternoon and evening session for new managers. The seminar will explore the ramifications of introducing technology in the workplace. Among others, the effect on employees will be stressed.

S-217: March 19, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Theme IV***Managing into the Future through Creativity and Innovation*****Managing with IMAA**

In this one-day seminar practitioners will share their experiences on introducing IMAA in their organizations. Best practices, problems and effects will be highlighted. The focus will be on the organizational, cultural and administrative changes required to implement IMAA.

S-219: March 6, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Privatization and Deregulation

This one-day seminar will examine how to stimulate the private and non-private sectors to achieve public sector goals through effective government interventions such as deregulation. Privatization and regulation theories, and the opinions of public, private and non-private sector representatives will be discussed.

S-223: March 20, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Environmental Scanning, Trend Analysis and Polling Techniques

Using up-to-date information improves the responsiveness of the public service in a rapidly changing environment. This one-day seminar will give senior managers the tools for the effective collection, analysis, evaluation, synthesis and ranking of information and data for ethical and innovative use in the public service. The effect and value of access to information and privacy legislation will be discussed.

S-218: March 21, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Public Consultation Strategies and Techniques

Governments are no longer able to develop and implement policies and programs in isolation from the publics they serve. Consultation is now a way of life. Public service managers must understand and accept that consultation is no longer a privilege but a right. This seminar will provide insight and ideas as to how effective consultative strategy can be developed, and how to manage the policy/program development function in today's consultative environment.

S-221: Ongoing from March 1st, 1990; NCR and Regions, Bilingual, fee to be determined.

Quality of Service

In both the public and private sectors, a more demanding public is insisting on improved quality of service. The senior manager and executive, as well as every member of the organization, are stakeholders in the effort to improve service quality. This symposium will draw on the experience and innovative skills of participants to identify examples of excellence, discuss systemic barriers to improving service and develop ideas and concepts as to how the Public Service can improve the quality of service delivery. The symposium will also explore ways to involve both the clientele served and the employees involved in the process of service delivery.

S-222: Ongoing from March 1st, 1990, Bilingual, fee to be determined.

Management Development Program

Managing Scientific Organizations

EXs and equivalents who have scientific establishments reporting to them, but who are not scientists, will concentrate on managing areas such as technological change, creativity and innovation, scientific culture and the external environment. Systemic barriers to managing science in government will be examined.

K-111: pilot course, March 19-23, 1990, NCR, English, no fee

Contact: David Hawkes, CCMD, (613) 995-0483

Leadership and Management for Scientists

A course for scientists moving from 'the bench' to management. Topics include leading creative people, motivation and reward, project and contract management, professional values and culture, decision making and communications. Learning will be peer-driven, using cases prepared specifically for the course.

K-104: The course given in January 1990 will be offered again in the new fiscal year.

Contact: David Hawkes, CCMD (613) 995-0483

Financial Management

A course for non-financial managers and executives eager to update their knowledge of, or improve their performance in the matter. Topics will cover the range of financial concerns, including securing appropriate resources, managing resources (accountability and control) and reporting requirements.

K-106: April 2-5, 1990, NCR, French, no fee

Contact: Gerry Leduc, CCMD, (819) 997-6220

Managing Regional Operations

SM and EX level managers involved in delivering programs through regional offices will concentrate on three major themes: serving the public; human resource management; and region-headquarters relations. Using case studies, debate and discussion with prominent federal, provincial and private-sector managers, participants will work to improve regional operations.

K-101: April 22-27, 1990, Cornwall, Ont., bilingual, no fee
September 16-21, 1990, Banff, English, no fee

Contact: John Riddle, CCMD, (613) 992-8161
Gaëtan Lafrenière, CCMD, (819) 997-0454

Service au public

Dans les secteurs public et privé, un public plus exigeant insiste pour obtenir une meilleure qualité de services. Les cadres et les gestionnaires supérieurs, de même que tous les autres membres d'une organisation, doivent travailler ensemble à l'amélioration de la qualité des services. Ce séminaire tirera profit de l'expérience et des compétences innovatrices des participants; ceux-ci identifieront des exemples d'excellence, discuteront des obstacles institutionnels à l'amélioration de la qualité des services et élaboreront des suggestions pour améliorer la qualité de la prestation de services dans la Fonction publique. Le séminaire examinera aussi les façons d'amener les récipiendaires des services et le personnel à travailler ensemble au processus de la prestation de services.

S-222 : Continu, à compter de mars 1990, bilingue, coût à déterminer.

Programme de perfectionnement en gestion

Gestion des organismes à caractère scientifique

Les EX et leurs équivalents dont relèvent des établissements scientifiques, mais qui ne sont pas des scientifiques eux-mêmes, se concentreront sur la gestion de domaines tels que le virage technologique, la créativité et l'innovation, la culture scientifique et le milieu extérieur. Des barrières systémiques à la gestion de la science dans un contexte gouvernemental seront étudiées.

K-111 : cours pilote, 19-23 mars 1990, RCN, anglais, sans frais

Personne-ressource : David Hawkes, CCG, (613) 995-0483

Leadership et gestion à l'intention des scientifiques

Un cours à l'intention des scientifiques passant du « laboratoire » à la gestion. Les points principaux comprendront la direction de personnes créatrices, la motivation et la récompense, la gestion de projets et de marchés, les valeurs et la culture professionnelles, la prise de décisions et les communications. L'apprentissage par la participation de pairs sera privilégié et on utilisera des cas préparés spécialement pour le cours.

Personne-ressource : David Hawkes, CCG, (613) 995-0483

K-104 : Le cours donné en janvier 1990 sera offert de nouveau lors de la prochaine année financière.

Gestion financière

Cours théorique à l'intention des gestionnaires et cadres ne s'occupant pas de finances et désireux de mettre leurs connaissances à jour ou d'améliorer leur rendement dans ce domaine. De façon plus générale, les sujets comprendront toutes les préoccupations des gestionnaires financiers, dont l'obtention des ressources nécessaires, la gestion des ressources (responsabilité et contrôle) et les rapports à soumettre.

K-106 : 2-5 avril 1990, RCN, français, sans frais
Personne-ressource : Gerry Leduc, CCG, (819) 997-6220

Gestion des opérations régionales

Les gestionnaires des niveaux SM et EX chargés des programmes dans les bureaux régionaux se pencheront sur trois thèmes principaux : le service au public, la gestion des ressources humaines et les relations entre la région et l'administration centrale. Par le biais d'études de cas, de débats et d'échanges avec d'éminents gestionnaires des secteurs fédéral, provincial et privé, les participants travailleront à l'amélioration des opérations régionales.

K-101 : 22-27 avril 1990, Cornwall (Ontario), bilingue, sans frais

16-21 septembre 1990, Banff, anglais, sans frais

Personnes-ressources : John Riddle, CCG, (613) 992-8161

Gaëtan Lafrenière, CCG, (819) 997-0454

Thème III

La gestion par la technologie à l'ère de l'information

Gestion du temps

Ce séminaire de deux jours permettra aux gestionnaires de l'administration publique d'intégrer les éléments de prise de décisions de la gestion des priorités aux différents instruments et techniques possibles pour découvrir de nouvelles façons de gérer d'importantes charges de travail. Ce programme pilote utilisera le système TIME-TEXT, maintenant largement répandu, de gestion du temps et des priorités. Les participants recevront une trousse complète leur permettant de mettre immédiatement en application les leçons apprises. Une séance individuelle de suivi permettra aux gestionnaires de discuter avec un conseiller pour adapter les systèmes à leur travail respectif.

S-231 : 5-6 mars 1990, Montréal, français, coût : 495 \$

Gérer les effets du changement grâce à la technologie

Donné en séance d'après-midi et de soirée à l'intention des nouveaux gestionnaires, le séminaire abordera les ramifications de l'introduction de la technologie en milieu de travail. On insistera entre autres sur les effets de la technologie sur les employés.

S-217 : 19 mars 1990, RCN, bilingue, coût à déterminer.

Thème IV

Gérer avec une vision de l'avenir grâce à la créativité et à l'innovation

La gestion grâce à l'APRM

Ce séminaire d'une journée permettra aux praticiens de partager leurs expériences dans l'adoption de l'APRM au sein de leurs organismes. Les pratiques excellentes seront soulignées, de même que les problèmes et les répercussions. On orientera davantage la discussion sur les changements organisationnels, culturels et administratifs qui s'imposent pour faciliter la mise en oeuvre de l'APRM.

S-219 : 6 mars 1990, RCN, bilingue, coût à déterminer.

Privatisation et déréglementation

Ce séminaire vise à susciter la participation des secteurs privé et public à l'atteinte des objectifs concernant le secteur public par des interventions gouvernementales efficaces telles que la déréglementation. Les théories, de même que les points de vue, des représentants d'organismes publics, privés et à but lucratif sur les conséquences de la privatisation et de la déréglementation seront discutés.

S-223 : 20 mars 1990, RCN, bilingue, coût à déterminer.

L'étude du milieu, l'analyse des tendances et les techniques de sondage

L'utilisation d'une information à jour améliore la vitesse avec laquelle l'administration publique peut s'adapter à un milieu changeant rapidement. Ce séminaire d'une journée vise à fournir aux gestionnaires supérieurs les outils pour faire efficacement le rassemblement, l'analyse, l'évaluation, la synthèse et le classement, selon la priorité, des renseignements et des données au sein de l'administration publique en utilisant des moyens innovateurs respectant l'éthique. Les répercussions et l'importance de la Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels seront abordées dans ce contexte.

S-218 : 21 mars 1990, RCN, bilingue, coût à déterminer.

La consultation publique : Stratégies et techniques

Les gouvernements ne peuvent plus élaborer et mettre en oeuvre des politiques et des programmes tout en restant coupés des publics qu'ils desservent. On procède maintenant par voie de consultation. Les gestionnaires de l'administration publique doivent comprendre et accepter que la consultation n'est plus un privilège, mais bien un droit. Le séminaire fournira des analyses et des idées sur la façon d'élaborer une stratégie de consultation efficace et de gérer l'élaboration de politiques et de programmes dans le contexte actuel de la consultation.

S-221 : Continu, à compter de mars 1990, RCN et régions, bilingue, coût à déterminer.

Thème II

La gestion du nouveau milieu de travail

Gérer le nouveau milieu de travail

Ce séminaire aidera les gestionnaires à travailler de façon efficace et productive avec un effectif de plus en plus diversifié. Des modèles et des stratégies utiles pour aider les ministères à atteindre une intégration totale seront étudiés. Les participants auront l'occasion d'approfondir les attitudes, les connaissances et les capacités nécessaires à l'élaboration et à la gestion du changement dans un milieu d'administration publique de plus en plus complexe. Le coût est à déterminer.

S-210 : 8-9 mars 1990, RCN, bilingue

13-14 mars 1990, RCN, bilingue

21-22 mars 1990, RCN, bilingue

27-28 mars 1990, Vancouver, bilingue

Gérer le stress en milieu de travail

Ce séminaire de deux jours vise l'élaboration d'un programme personnalisé de gestion du stress pour chacun des participants. Fondé sur le fait que la gestion du stress est une forme de gestion de l'énergie personnelle, les facteurs provoquant et allégeant le stress en milieu de travail seront étudiés en relation avec les quatre soupapes de sûreté utilisées en gestion de l'énergie.

S-229 : 7-8 mars 1990, RCN, anglais, coût : 255 \$

22-23 mars 1990, RCN, anglais, coût : 255 \$

La Charte canadienne des droits et libertés

Il est évident que la Charte canadienne des droits et libertés a eu, et continuera d'avoir, un effet profond sur la façon dont les gestionnaires de l'administration publique travaillent. Ce séminaire abordera la Charte dans un contexte historique, juridique et théorique, étudiera comment elle a eu, et aura encore, des effets sur la gestion quotidienne et proposera des stratégies pour aider les gestionnaires à travailler efficacement tout en respectant la Charte.

S-228 : 5 mars 1990, RCN, bilingue, coût à déterminer.

Techniques de base en gestion des projets

Le but de ce séminaire est de définir les avantages à tirer de la gestion de projets. D'abord conçu comme un cours d'initiation pour les gestionnaires nouvellement nommés, le séminaire aborde également le cadre fédéral de gestion de projets et le nouveau milieu de gestion créé par l'APRM.

S-206 : 15 mars 1990, RCN, bilingue, coût à

déterminer.

La gestion de projets dans des établissements non axés sur des projets

Plusieurs gestionnaires croient que les instruments et techniques de gestion de projets peuvent facilement s'appliquer à des situations où la notion de « projet » n'existe pas. Bien que ce soit possible dans certaines situations, les principes utilisés en gestion de projets ne sont généralement utilisables que comme un « ensemble » d'outils et de techniques. Ce séminaire abordera cette question et définira les types de situation où les outils et techniques de gestion de projets peuvent servir.

S-207 : 20 mars 1990, RCN, bilingue, coût à

déterminer.

Gérer les crises dans le secteur public

Les crises réelles et fictives sont un phénomène constant dans l'administration publique. Une gestion efficace des crises débute réellement par une solide approche de gestion des situations critiques, à laquelle s'ajoute l'élaboration de principes sûrs pour régir la gestion des crises possibles et probables. Ce séminaire fournira l'occasion aux participants de déterminer et d'analyser les éléments principaux faisant partie des situations de crise, et d'élaborer des modèles génériques servant de guide à la gestion de situations particulières de crise dans leur propre milieu.

S-201 : 26-27 mars 1990, RCN, bilingue, coût à

déterminer.



Mars 1990

Mise à jour du calendrier des cours

Depuis la publication du premier calendrier des cours du CCG, les programmes se sont développés et de nouvelles activités sont maintenant prévues. Ce document contient une mise à jour des renseignements sur les cours et les séminaires qui, pour la plupart, seront offerts entre le 1^{er} mars et le 30 avril 1990.

Le coût du cours est tel qu'indiqué. Les frais d'hébergement et de repas incombent au ministère employeur. Pour les cours offerts sur campus (à Touraine et à De La Salle), ces frais sont recouvrés via les pièces justificatives. Pour les cours dispensés hors campus, les frais doivent être payés sur place. Les participants doivent donc obtenir une avance.

Pour les renseignements concernant les modalités d'inscription au cours, veuillez communiquer avec les Services d'inscription du CCG au (819) 997-1954.

Programme d'orientation

Tous les cours d'orientation pour les membres de la catégorie de la gestion auront lieu tel que prévu. Veuillez consulter le *Calendrier des cours du CCG* de novembre 1989.

Programme de matières de gestion et séminaires

Ce programme comprend un large éventail de cours portant sur les affaires gouvernementales et les questions de gestion. Il s'agit de séances facultatives d'une durée de un ou deux jours prenant la forme de cours de courte durée, de séminaires, de séances de mise à jour, de conférences, d'exposés et de tables rondes. Ces activités sont réparties en grands thèmes :

Le gestionnaire au sein d'un organisme performant

Thème I

Les communications avec les médias

Ce séminaire d'une journée est conçu pour permettre aux gestionnaires de mieux comprendre les différentes sortes de médias et de connaître ce qu'il faut faire et ne pas faire dans leurs relations avec la presse. Les gestionnaires apprendront aussi à mieux se préparer pour les interviews et autres activités des médias. À l'aide de vidéos et de situations simulées, les participants pourront améliorer leurs compétences en vue des interviews. Les frais pour chacun des participants sont de 375 \$.

S-209 : 5 mars 1990, Montréal, français

13 mars 1990, Toronto, anglais

22 mars 1990, Montréal, anglais

Sur demande, des sessions pourront être données dans les régions. Renseignements : (819) 997-1954

Gérer les crises dans un environnement politique

Ce séminaire de deux jours est offert conjointement avec l'Institut Niagara. Il aidera les gestionnaires de gouvernement, d'organismes publics, de sociétés de la couronne, d'hôpitaux et d'autres organisations semblables à prévoir et à gérer les situations difficiles d'une crise politique. Afin de favoriser la participation entière de chacun des participants, l'inscription est limitée à 45 personnes. Il est recommandé de s'inscrire tôt. Le coût est de 950 \$ pour les membres de l'Institut Niagara et de 1150 \$ pour les non-membres.

S-201 : 4-5 juin 1990, RCN, anglais

25-26 septembre 1990, RCN, anglais

3-4 décembre 1990, RCN, anglais

Communiquer avec Darka Jensen (Institut Niagara), (416) 468-4271.

Nouvelles publications du CCG

Le Centre canadien de gestion :

En bref

N° de catalogue : SC94-3/1989

ISBN 0-662-56914-8

Cette publication décrit le CCG : un

bref historique, son conseil d'administration, son comité de gestion, ses méthodes de formation et ses programmes.

Programme d'orientation

N° de catalogue : SC-94-4/1989

ISBN 0-662-56928-8

Cette publication fait le résumé des

cours à l'intention des gestionnaires supérieurs (SM), des cadres de direction (EX 1-2-3), des sous-ministres adjoints (EX-4-5) et des sous-ministres.

Gestion des opérations régionales

N° de catalogue : SC94-5/1989

ISBN 0-662-56929-6

Ce dépliant décrit le cours à l'inten-

tion des gestionnaires des niveaux SM et EX qui sont responsables du service au public dans les bureaux régionaux. Ce cours aura lieu du 22 au 27 avril 1990 à Cornwall et sera bilingue, tandis qu'il sera offert en anglais du 16 au 21 septembre 1990 à Banff.

Calendrier des cours du CCG

N° de catalogue SC91-1/1990-1

ISBN 0-662-56997-0

Un outil essentiel de planification, cette publication comporte la liste de

tous les cours qu'offrira le Centre d'ici au 30 juin 1990 dans les domaines suivants :

- orientation;
- perfectionnement en gestion;
- maîtres de gestion et séminaires;
- études de cas.

Un modèle de gestion

N° de catalogue SC94-2/1989

ISBN 0-662-56701-3

John L. Manion, Principal du CCG,

présente un modèle de gestion inspiré du point de vue d'un sous-ministre. La publication comporte des suggestions pratiques.

On peut se procurer les publications du Centre canadien de gestion en composant le (613) 992-7943 ou en écrivant à :

Communications et Marketing

Centre canadien de gestion

C.P. 420, Succ. « A »

Ottawa (Ontario)

K1N 8V4

La réforme des comités parlementaires et le CCG

La réforme des comités parlementaires a des répercussions sur les relations qu'ont plusieurs cadres de la Fonction publique avec la Chambre des communes. Des hauts fonctionnaires ont l'obligation de se présenter devant les comités permanents de la Chambre pour répondre à des questions parfois très complexes.

Le Centre s'intéresse à tout ce qui touche aux responsabilités professionnelles des membres de la catégorie de la gestion. C'est dans cette perspective que Sharon Sutherland, chercheuse invitée au Centre, a entrepris un projet de recherche sur *La réforme des comités parlementaires et la Fonction publique*.

Elle étudie le nouveau type de relations issues de cette réforme et les nouvelles règles du jeu auxquelles doivent s'adapter les hauts fonctionnaires lorsqu'ils se présentent devant les comités.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Sharon Sutherland au (613) 995-4025.

Perfectionnement de la gestion publique : Une perspective comparée

(Suite de la page 1)

les changements d'attitudes ne se produisent pas dans le cadre d'une approche didactique, mais plutôt de façon inattendue, au cours d'une expérience.

Par ailleurs, les gestionnaires du secteur public croient qu'ils ont besoin de programmes de perfectionnement de la gestion « pour accroître non seulement les compétences, mais également la confiance en soi et les aptitudes nécessaires » pour gérer, et non seulement administrer.

Apprendre des pairs

L'approche de plus en plus privilégiée pour le perfectionnement de la gestion publique est celle de l'apprentissage par les pairs. Les cadres supérieurs du gouvernement préfèrent apprendre à par-

tir d'échanges d'expériences, de leurs succès et de leurs échecs plutôt que d'experts étrangers.

Dans plusieurs cas, les représentants du secteur privé sont invités à participer aux cours de gestion (par exemple en Grande-Bretagne). Il semble, dans le cas des Britanniques, que la participation du secteur privé soit un succès. C'est du moins l'avis des participants. Il y a toujours trop de demandes du secteur privé, compte tenu des places qui lui sont réservées.

Le perfectionnement de la gestion publique, bien qu'il soit important, ne peut jamais représenter **la solution** aux défis et aux problèmes auxquels doivent faire face les bureaucraties publiques. Une récente étude révèle que presque tous les pays membres de l'OCDE ont adopté des politiques de décentralisation des décisions et des activités pour simplifier le gouvernement et réviser les organismes centraux.

Plus que du bon sens

Plusieurs pays de l'OCDE, dont le Canada, ont entrepris une première étape importante d'amélioration de la gestion du secteur public et plusieurs autres envisagent d'en faire autant. Graham Allison faisait remarquer que les gouvernements se débarrassent enfin de

« cette vieille croyance, encore

défaudue par certaines personnes pourtant brillantes (dans les écoles d'administration publique), que les

compétences de gestion ne sont que l'application du bon sens par toute

personne intelligente et instruite aux problèmes de gestion qu'on lui soumet. On peut prouver facilement

que plusieurs de ces personnes, intelligentes et bien instruites, auxquelles on reconnaît beaucoup

de bon sens, font de bien piètres gestionnaires. Les connaissances nécessaires à un gestionnaire efficace comprennent de l'ingéniosité et

des connaissances exceptionnelles. »

Donald J. Savoie est Principal associé du Centre canadien de gestion. Cet article est le résumé d'un rapport. Une copie du rapport est disponible au CCG. Composez le (613) 992-9045.

Suggestions de lectures sur la gestion

- Des membres du corps professoral du CCG recommandent ces nouveaux livres disponibles à la bibliothèque du centre :
- Bennis, Warren J. *Why Leaders Can't Lead*, San Francisco : Jossey-Boss, 1989.
 - Dans son précis, Bennis peaufine ses idées bien connues sur les problèmes du leadership. Il met de l'avant quelques idées intéressantes sur la différence qu'engendre la complexité. Suggestion de Jim Armstrong.
 - Mumford, Alan. *Developing Top Managers*. Hant, U.K., Gower Publishing, 1988.
 - D'intérêt pour le praticien aussi bien que pour le spécialiste, ce livre constitue un examen exhaustif de comment et pourquoi les gestionnaires se perfectionnent. Suggestions de Damm M. Michols.
 - Bernier, Robert. *Le Marketing gouvernemental au Québec : 1929-1985*, Québec, Gaëtan Morin, 1988.
 - Cet ouvrage constitue une recherche méticuleusement documentée sur la question de l'utilisation des ressources allouées aux relations publiques par le gouvernement du Québec. Suggestion de Philippe Clément.
 - Savoie, Donald J. *The Politics of Public Spending in Canada*. Toronto : University of Toronto Press, 1990.
 - Mintzberg, Henry. *Mintzberg on Management*. London, Canada : Collier Macmillan, 1989.
 - Drucker, Peter F. *The New Realities : In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. New York : Harper and Row, 1989.
 - Batley, Tom. *Management skills for professionals*. Oxford : P. Allan, 1989.
 - MacAvoy, Paul W., et al. (eds.). *Privatization and State-Owned Enterprises : Lessons from the United States, Great Britain, and Canada*. Boston : Kluwer Academic Publishers, 1989.

ils entouraient leurs heaumes. Aux couleuvres du Centre de gestion, cette torsade s'orne de fleurs de lys et de feuilles d'érable témoignant ainsi du patrimoine du Canada. Cet ornement s'accompagne en chef d'un lion tenant un livre du savoir, symbole de la vivacité d'esprit, de la force, du courage et de l'attachement à l'étude.

L'écu :

La disposition en juxtaposition de losanges qui constituent le champ rouge et blanc de l'écu se désigne en art héraldique sous le nom de « losange ». Ces partitions représentent l'interaction complexe existant entre les relations humaines et la grille de gestion. Au cœur du losange se trouve la feuille d'érable.

La banderole

Elle contient la devise du Centre canadien de gestion : **Tradition et Excellence**. Dans toutes ses activités, le Centre s'inspirera de la **Tradition** de gestion efficace et de service au public telle qu'établie par les meilleures réalisations de gestion dans l'histoire de la Fonction publique du Canada. Le Centre recherchera l'**Excellence** dans la pensée et dans l'action pour surmonter les problèmes de l'heure et relever les défis de demain.

Le timbre :

L'écu est couronné d'un parement torsadé qu'utilisaient autrefois les chevaliers comme pièce de protection et dont



Nos lecteurs ont sans doute remarqué les armoiries du Centre canadien de gestion qui apparaissent sur la première page de ce bulletin. Ces armoiries constituent la composante majeure de l'image de marque institutionnelle du Centre. Elles seront désormais reproduites sur tous nos documents.

Les armoiries du Centre réunissent les assises et les idées non seulement du Centre, mais aussi de la gestion dans la Fonction publique du Canada. Vous en trouverez la description ci-dessous.

Les armoiries du CCG

Nouvelle politique de tarification : Une économie importante pour les ministères

La nouvelle politique de tarification du CCG approuvée par le Conseil du Trésor contribue à réduire les coûts de formation et de perfectionnement des ministères.

Selon cette politique, les ministères et organismes mentionnés à l'Annexe I et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* n'ont pas à assumer les frais d'élaboration et de prestation des cours, des ateliers ou des séminaires du Centre. Pour les cours d'orientation, cela représente une réduction estimée à plus de 80 pour cent par cours.

Ces ministères et organismes n'assument désormais que les frais suivants :

- logement et repas pour les cours en résidence au campus de Touraine : 60\$ par jour;
- repas au campus de Touraine : un repas, 20\$; deux repas, 45\$;
- frais d'élaboration et de prestation de cours offerts par des organismes au nom du CCG ou conjointement avec lui; ils ne reflèteront que les frais de ces organismes;
- autres frais directs tels que la location par le CCG de salles de cours et d'équipement à l'extérieur des établissements du gouvernement fédéral.

Quant aux participants des organismes mentionnés à l'Annexe III ou de l'extérieur du gouvernement, ils continueront d'assumer les frais de cours basés sur le prix de revient.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec Charles-E. Caron au (819) 997-4199.

la gestion du personnel. Il s'est joint à Communications Canada à titre de Directeur général des Ressources humaines. Il a déjà occupé de nombreux postes dans le domaine de la gestion du personnel, dont celui de Directeur général du Personnel à Service correctionnel Canada.

Le CCG et l'ENAP : Une association en vue

Le Centre canadien de gestion (CCG) veut s'enrichir de l'expertise d'autres institutions de formation du Canada et de l'extérieur. À cette fin, le Centre a amorcé une coopération avec l'École nationale d'administration publique du Québec (ENAP).

Il est déjà question de recherche et d'élaboration conjointes d'études de cas, de même que d'échanges de professeurs et d'information. L'ENAP envisage d'organiser, de concert avec le Centre, des séminaires et des colloques.

Un premier projet de coopération fut réalisé en décembre dernier, alors que les chefs de deux organismes présiderent conjointement le séminaire annuel de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) dont le thème était *Innovations et orientations dans l'apprentissage de la gestion*. Par ailleurs, des professeurs de l'ENAP participeront en février à la séance annuelle de « Mise à jour à l'intention des professeurs d'universités » organisée par le CCG.

Commentant cette nouvelle association avec le Centre canadien de gestion, le Directeur général de l'ENAP, M. Pierre de Celles, a déclaré :

« Le Centre canadien de gestion offre à l'ENAP l'occasion privilégiée et tant attendue de multiplier ses interventions dans la formation d'administrateurs publics. »

Pour de plus amples renseignements :
ENAP : Pierre Lortie
514-522-3641
CCG : Donald J. Savoy
613-995-0274

in Education. Au fil des ans, elle a joué un rôle très important dans le domaine de l'éducation et des droits de la femme. **David Hawkes**, professeur adjoint à la *School of Public Administration* de l'Université Carleton, travaille au Centre depuis juillet 1989. Il s'occupe, entre autres, des cours suivants : *Leadership et gestion à l'intention des professionnels* (des scientifiques vont mettre à l'essai le cours pilote) et *Gestion des organismes à caractère scientifique*. Il a été directeur associé de l'Institut des relations intergouvernementales de l'Université Queen's de 1983 à 1987.

Catherine Kerr a quitté le Centre pour occuper le poste de directrice générale des Programmes internationaux au ministère de la Défense nationale. Madame Kerr qui avait d'abord travaillé au Secrétariat des priorités et de la planification du Bureau du Conseil privé s'était jointe au Centre après une année au Collège de la défense nationale de Kingston. Durant son séjour au CCG, elle a participé à l'élaboration de plans et de méthodes pour le cours *Gestion de l'élaboration de politiques* et a mené une étude sur la structure interne des comités du CCG.

Dann M. Michols est depuis peu Directeur de la Consultation et de la coordination à la Commission royale sur les nouvelles techniques de reproduction. Au cours des derniers dix mois, il était conseiller supérieur auprès du Principal et du Principal associé. Il a travaillé à l'élaboration d'une stratégie générale et de politiques pour le Centre. Il a aussi géré le projet spécial sur la mondialisation. De 1983 à 1987, Dann Michols a été secrétaire général adjoint des Services généraux aux Musées nationaux du Canada. Avant d'être nommé au CCG, il avait été prêt par le gouvernement canadien à l'UNESCO, à Paris, à titre de conseiller en gestion.

Jean-François Martin, membre du corps professoral depuis décembre 1987, est le nouveau Président délégué du Bureau fédéral d'examen des évaluations environnementales. Il avait auparavant été directeur général par intérim du Service canadien de la faune, et directeur général des Finances au ministère des Affaires indiennes et du Nord.

Pour de plus amples renseignements :
Margaret Cottrell-Boyd, au (819) 997-9735.

Mouvements de personnel

discuteront des résultats de l'analyse. Les ministères, de même que des représentants des universités, du monde des affaires et des syndicats, auront l'occasion de faire connaître leurs commentaires, ce qui devrait permettre d'enrichir les conclusions du rapport.

Satya Brink est un nouveau membre du corps professoral dans le programme de gestion et séminaires du CCG. Avec l'aide de comités consultatifs, elle élaborera des programmes de formation adaptés à des questions de gestion d'actualité. Elle a travaillé à la Société canadienne d'hypothèques et de logement dans le domaine de la politique sociale à titre d'experte conseil internationale à Paris, et dans celui de la politique de l'habitation pour des groupes particuliers de population. Elle est professeure adjointe du programme de gérontologie de l'Université Simon Fraser.

Louise Durcher est, depuis novembre dernier, gestionnaire de l'évaluation au CCG. Depuis son entrée à la Fonction publique fédérale, elle a occupé divers postes dans le domaine de la formation et du perfectionnement du personnel. De 1985 à 1987, elle était chef de la formation et de la planification à la Chambre des communes. Avant son arrivée au Centre, elle était gestionnaire de l'évaluation des programmes à Approuvements et Services Canada.

Sylvia Gold s'est jointe au CCG en septembre 1989 à titre de membre du corps professoral du Programme de perfectionnement en gestion. Elle travaille présentement à l'élaboration du cours *Des organismes qui fonctionnent*. Présidente du Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme d'avril 1985 à août 1989, elle détient un baccalauréat et une maîtrise de l'Université McGill à Montréal et a fait des études en vue d'un doctorat à l'Ontario Institute for Studies



Perfectionnement de la gestion publique : Une perspective comparée

par Donald J. Savoie

Au cours des dernières années, on a assisté à une recrudescence de l'intérêt pour les programmes de perfectionnement de la gestion publique dans les pays occidentaux industrialisés. Les gouvernements qui possèdent de tels programmes depuis un certain temps y apportent des modifications importantes, tandis que d'autres les mettent en oeuvre pour la première fois.

L'évolution de la gestion du secteur public

Il est très courant d'entendre dire que la gestion du secteur privé est nettement supérieure à la gestion publique. En fait, le terme « gestion » s'est appliqué essentiellement au secteur privé jusqu'à tout récemment. Les gestionnaires du secteur public ont longtemps été perçus comme des administrateurs plutôt que des gestionnaires, étant principalement aux prises avec des activités et des méthodes très rigides, ayant à concilier, d'une certaine façon, les politiques et

Cependant, il y a d'autres raisons qui favorisent ce choix. L'approche traditionnelle de cours magistraux que l'on retrouve dans les programmes d'administration publique de la plupart des universités n'a plus la cote. Toutes les expériences analysées suivaient des principes tels que l'apprentissage « dans l'action » ou « par les pairs » axé sur une « gestion pratique ». Il semble qu'au moins deux facteurs aient contribué à cette approche. D'abord, on dit « qu'il est difficile de créer une expérience de transformation dans un contexte de formation traditionnelle à l'intérieur d'une classe. Il y a sans doute des exceptions, mais

L'administration. Les programmes de perfectionnement de la gestion destinés au secteur public sont désormais jugés essentiels pour aider les gestionnaires publics à franchir le pas entre l'administration et la gestion.

Les ressemblances entre les programmes sont nombreuses et parfois frappantes. Les gouvernements mettent sur pied leurs propres programmes, plutôt que de recourir aux universités ou au secteur privé. C'est vraiment le cas, même dans les pays où la privatisation s'amorce et qui sont d'avantage disposés à « acheter » qu'à « faire ». Si le renforcement d'une culture administrative dans les bureaucraties publiques est un des objectifs du perfectionnement de la gestion publique, ce qui est le cas presque partout, l'option de « faire » est plus prometteuse.

Les besoins en formation des gestionnaires Résultats préliminaires du rapport d'analyse

Le CCG, en collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique, vient de compléter son analyse des besoins en formation et en perfectionnement des gestionnaires de la Fonction publique. Les gestionnaires ont identifié le besoin d'accroître la formation et d'améliorer les compétences dans les domaines suivants :

- **les compétences** : gestion des ressources humaines, bonnes relations interpersonnelles et capacité de communiquer afin d'atteindre les objectifs;
- **les connaissances** : fonctionnement et politiques opérationnelles du Gouvernement;
- **les qualités personnelles** : honnêteté, intégrité, enthousiasme, jugement et capacité de s'adapter au changement.

Tous les gestionnaires ont accordé beaucoup d'importance à l'expérience personnelle — y compris l'expérience acquise sur le tas — comme étant le meilleur moyen d'acquérir des connaissances, des compétences et des qualités. Ils ont aussi fait ressortir que les séances organisées de formation et les colloques servaient à enrichir l'expérience personnelle et donnaient aux gestionnaires l'occasion de s'arrêter et de réfléchir à ce qu'ils faisaient et pourquoi. Margaret Cottrell-Boyd, Vice-principale du Programme d'orientation du Centre canadien de gestion, a élaboré et utilisé le modèle retenu pour la collecte des données.

Le Comité de formation en gestion et le Conseil de la formation du personnel

Encarts

- **sUGGESTIONS**
- Mise à jour du calendrier des cours

- Dans ce numéro**
- 2 Mouvements de personnel
- 3 Nouvelle politique de tarification
- 3 La signification de nos armoiries